

**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

POTENCIAL DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA Y

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 171
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



D



POTENCIAL DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares**

Alcalá de Henares, Diciembre 1990

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Sra. María Teresa del Val**
- Sra. María Luisa Rodríguez**

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3300**

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. SITUACION ACTUAL Y TENDENCIAS DE LA ECONOMIA ESPA- ÑOLA	8
III. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN EL ACTUAL PROCESO DE INTEGRACION EN LA CE	14
IV. ESTRATEGIA EMPRESARIAL ESPAÑOLA Y OPORTUNIDADES PARA LA ECONOMIA ESPAÑOLA	19
V. CONCLUSIONES	29

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

1. La economía española ha disfrutado en los últimos años de un crecimiento económico notable y de un desarrollo que ha conducido a una situación de expectativa sobre la viabilidad o no de su continuación. Este crecimiento económico, debido en gran medida al desarrollo de las necesidades de inversión después de una década de tasas de inversión negativas, parece ser que hubiera tocado en este momento su fin.

2. En los últimos días, diferentes responsables de la economía española, en particular el Gobernador del Banco de España, han manifestado su preocupación por la evolución actual de la economía española. Después de

diversos intentos de frenar el desarrollo económico, mejor dicho, de ver si se

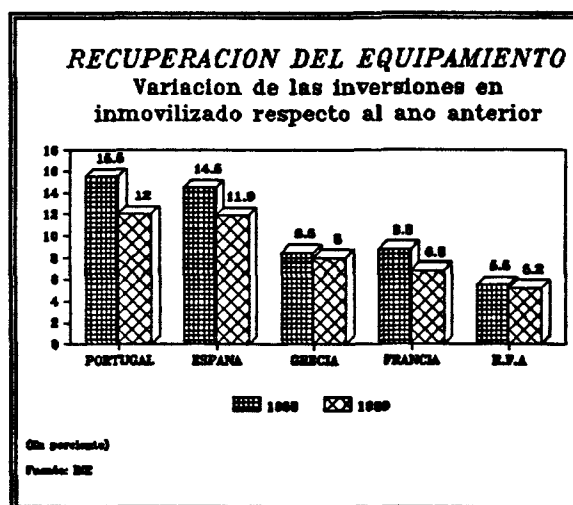


Figura 1

1. Corresponde a la versión en castellano de la conferencia pronunciada el día 3 de diciembre de 1990 en el Institut für Wirtschaftspolitik de la Universidad de Colonia y el día 4 de diciembre en la Cámara de Industria y Comercio de Stuttgart.

puede contener el crecimiento de la inflación, se empieza a manifestar preocupación por tres magnitudes que aparecen en las últimas semanas :

- . Existe presión sobre la tasa de inflación
- . Por primera vez, en los últimos meses, se vuelve a generar más desempleo.
- . Se presentan resultados desfavorables en la evolución de la empresa española en 1989.

3. Los diferentes estudios que se han venido realizando en el contexto de la economía y de la empresa española manifiestan claramente que, si bien la economía se incorporó en 1986 a la CEE, el comportamiento de la misma, de sus instituciones empresariales, sindicales, etc. parece ser, en gran medida, una continuación de la evolución desarrollada a partir del acuerdo comercial de 1978. Se han

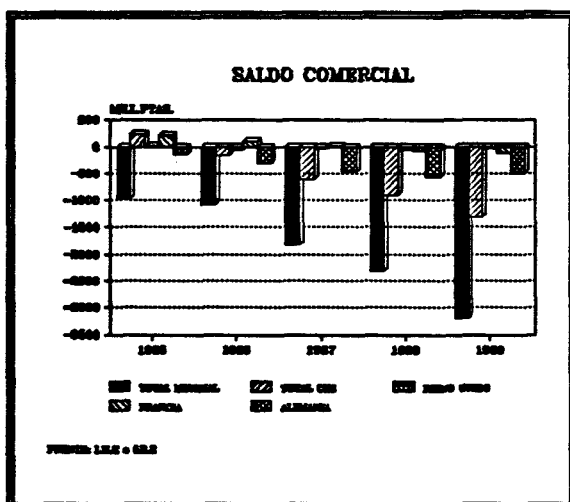


Figura 2

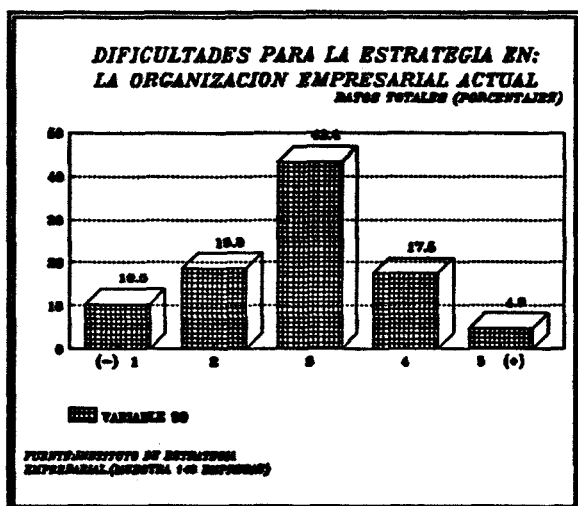


Figura 3

realizado ajustes importantes, adaptaciones significativas, pero en ninguno de los casos el proceso de integración ha generado rupturas institucionales, salvo en las empresas asumidas por las multinacionales.

Se ha producido un proceso de acomodación económico-empresarial, lo cual se ha reflejado en los crecientes déficits comerciales que probablemente alcanzarán la cota histórica en el año 1990 de más de 3.500 millones de dólares.

Este creciente déficit comercial se debe fundamentalmente al comportamiento del comercio exterior con los países de la Comunidad Europea, lo que refleja

una situación de carácter estructural más que coyuntural del comportamiento de la economía española.

4. La empresa española, sin embargo, no ha asumido hasta ahora en plenitud, ni en sus estructuras, ni tampoco en su estrategia, el hecho de la incorporación económica a la Comunidad Europea : no se han producido modificaciones sustanciales ni en la forma de integrarse en los mercados, ni en la forma de diseñar su propio proceso productivo, ni en el propio diseño corporativo y organizativo de la empresa española.
5. En los próximos dos años se va a producir la verdadera integración empresarial española en Europa como consecuencia, por un lado, del incremento de la competencia y, por el otro, con el desarrollo de estructuras comerciales internacionales ampliamente avanzadas en el contexto de la economía española. Lo cual se consolida con la plena incorporación del 1 de enero de 1993.

Sin embargo, en la empresa española, y en su economía, se tiene que producir este proceso de ruptura institucional, y no de mera acomodación a la Comunidad Europea, en uno de los momentos económicos menos brillantes de los últimos años y, al propio tiempo, pilla a la empresa española sin una estrategia de integración en Europa.

6. Por ello, es importante analizar dónde debe ver la empresa española sus verdaderas posibilidades o potenciales de adaptación a la integración europea y, en qué aspectos podría centrar su estrategia empresarial : dónde están las ventajas competitivas de la empresa española. Se trata predominantemente de un problema empresarial, de las instituciones singulares, más que de un problema sectorial.
7. Coincide esta verdadera transición a la integración, es decir, de cambios de comportamientos económicos y sociales de los distintos agentes de la economía española, con los albores de un nuevo escenario europeo. Lo cual, a mi entender, puede ofrecer posibilidades a la empresa española en su proceso de integración, pero también restricciones u obstáculos con los que no contaba. Se generan otras alternativas en la Europa del Este que compiten, en determinadas circunstancias, con las posibilidades de la economía española.

Lo cual obliga a la empresa española a considerar cuáles son sus posibilidades dentro de este nuevo escenario europeo y conocer cuáles son sus verdaderas diferencias competitivas, no sólo dentro del contexto de la CEE, sino, también, en relación con las posibilidades de desarrollo, sobre todo, desde el punto de vista de localización de actividades en los países de la Europa Central. Se genera una nueva división de trabajo internacional.

La empresa española tiene que definir cuáles son sus posibilidades de actuación dentro del contexto de la Comunidad Europea y dar el paso definitivo de cambios institucionales, de comportamientos y estructuras organizativas, para poder diseñar estrategias que permitan aflorar los potenciales de la economía española.

Problemas de cambio generacional, problemas de adaptación de las instituciones al entorno empresarial, problemas de comportamientos sindicales y empresariales a lo que verdaderamente constituye un orden competitivo de la economía, son los puntos de referencia más relevantes, tanto por lo que afecta a la configuración del contexto económico como del nuevo diseño del management y organización de las empresas españolas.

II. SITUACION ACTUAL Y TENDENCIAS DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA

8. La forma en la que la economía española se ha ido adaptando a partir de 1986 al proceso de integración con Europa toca a su fin. El proceso de afloramiento de capacidades ha sido realizado fundamentalmente con la contribución de la empresa multinacional o extranjera, que ha aflorado capacidades económicas que no habían sido descubiertas hasta ahora, o no se han sabido o podido aflorar.

La economía española se plantea, en estos momentos, el proceso real de ruptura institucional ante lo que es el desarrollo de una economía competitiva, que afecta predominantemente a las instituciones empresariales y sindicales, así como también, a los comportamientos políticos, que acompañen al nuevo diseño de ordenamiento económico competitivo.

La integración de España en la Comunidad Europea se ha producido a través de la fuerte internacionalización de las empresas extranjeras, más que desde la perspectiva de la aportación directa de la empresa española. La nueva división de trabajo que se ha incorporado en la economía española en los últimos años ha sido consecuencia de este proceso internacionalizador de las empresas extranjeras, y no ha tenido más que una respuesta subsidiaria por parte de la empresa española.

A la empresa española prácticamente se le agota en este momento este proceso de adaptación, en condición de subsidiariedad de la empresa extranjera, y tiene que plantearse el problema de generar fuertes cambios, tanto por lo que afecta a :

- . Sus instituciones empresariales
- . La forma de diseñar sus procesos
- . La adaptación en productos y servicios

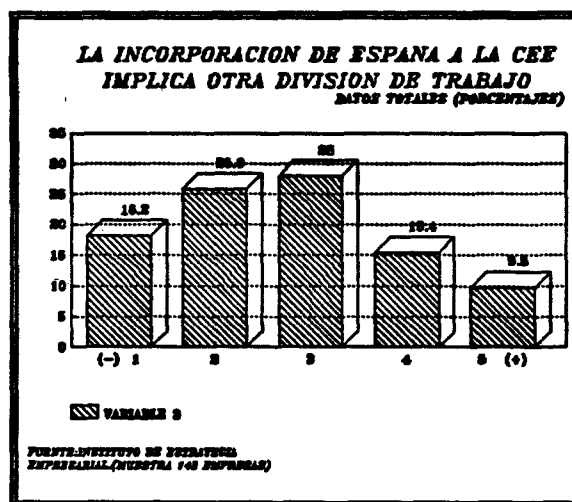


Figura 4

La empresa española tiene que entrar en la nueva división de trabajo que a través de la integración en Europa obliga a la multinacionalización de sus instituciones y procesos. O bien asume la empresa española esta ruptura institucional, o bien tiene que integrarse en las empresas multinacionales.

El slogan "España en venta" refleja, en cierta medida, esta forma en la que se ha adaptado la economía española al contexto de la integración europea. La propia evolución de la Balanza Comercial lo ratifica.

9. Ciertamente que preocupan en estos momentos algunos datos significativos de la evolución de la economía, pero su carácter coyuntural tiene un peso relativamente pequeño con respecto a las posibilidades de desarrollo de la

economía española en el futuro próximo. Datos que se han manifestado en las últimas semanas son :

- . Una tasa de inflación que prácticamente se sitúa en el 7,2% para 1990
- . Una tasa de desempleo que alcanza a 2,3 millones (16,3% de la población activa)
- . Un déficit comercial que en estos momentos alcanza los 3.085 millones de dólares (2.292 millones de dólares en 1989) lo que hace estimar que el déficit comercial para 1990 sean los 3.500 millones de dólares.

Frente a estos datos preocupantes se sitúa, por otro lado, un nivel de reservas histórico en España que alcanza la cifra de 52.194 millones de dólares, lo que supone un incremento del 15,2% sobre 1989. Este alto nivel de reservas, con todo lo que ello implica para la economía española, no sólo positivo, sino también negativo, está implicando un tipo de cambio de la peseta alto y, al propio tiempo, altos tipos de interés que se mueven entre el 15% y el 17%.

10. La petición por parte del Gobernador del Banco de España de liberalización de los movimientos de capitales constituye, sin duda, una de las claves de este proceso de ruptura que hemos señalado. A partir de la liberalización del mercado de capitales y crédito se va a producir de inmediato este proceso de ruptura institucional que es lo que hace pensar a los responsables de la economía de cuándo y cómo se puede producir este proceso de liberalización.

11. Es curioso observar que España es uno de los países que, en todas las estimaciones realizadas, presenta para los próximos años, las mayores tasas de crecimiento económico de la Comunidad Europea. Y ello se debe en realidad a la existencia de potenciales económicos que no han sido aflorados todavía. La empresa española, la economía española

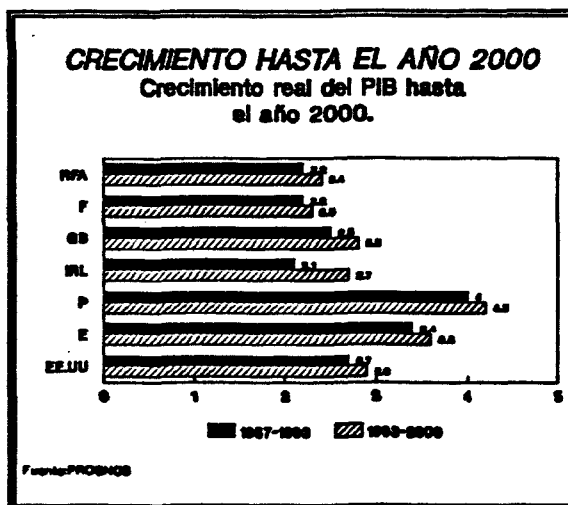


Figura 5

tiene importante potenciales que deben aflorarse.

El éxito de la internacionalización de la economía española ha provocado que aparezcan una serie de potenciales, ya que, la economía española tiene potenciales económicos, que son difíciles de encontrar en otros contextos europeos.

El afloramiento de estos potenciales económicos exige, sin embargo, prácticamente dos condiciones :

- a) - Se trata básicamente de cambios en los comportamientos y en la mentalidad económica y social dentro del contexto español.
- b) - Estos cambios solamente pueden producirse presionando sobre el ordenamiento económico, vía liberalización a los efectos de provocar los cambios organizativos en las instituciones económicas y empresariales. En una amplia medida es predominantemente un problema de management.

12. El desarrollo intenso de una creciente competencia de la economía es la única respuesta para provocar, de manera ordenada, este cambio, esta ruptura, institucional de las empresas, sindicatos y también en la mentalidad económica de los agentes sociales y económicos de este país.

El paso desde un proceso de integración adaptativo, a un proceso de adaptación mutativo de ruptura institucional, tiene que realizarse necesariamente por la vía de una rápida liberalización del mercado de capitales y crediticio. Este es el único catalizador posible del cambio hoy.



13. La situación real de la economía española en los momentos actuales es que su competitividad, a pesar de su internacionalización, viene a

Figura 6

representar, como media, un 65% de la competitividad de la República Federal de Alemania. Ciertamente que no está muy lejos de la italiana y tampoco de la francesa.

Los potenciales de competitividad tienen que buscarse fundamentalmente en el afloramiento de las productividades que constituye, sin duda, una de las claves del éxito económico y empresarial de España :

- . El potencial de recursos humanos en España es muy importante. Independientemente de que el coste de la mano de obra, - constituye hoy el 60% del coste de la mano de obra de la República Federal de Alemania -, y, que los costes de la Seguridad Social son el 50% del coste de la mano de obra, la cantidad disponible de recursos humanos, constituye uno de los potenciales más significativos. El problema clave, y no resuelto, es el problema de la Formación Profesional. No existe, en estos momentos, nadie adecuadamente formado que esté en paro. El actual diseño del sistema de Formación Profesional no es el adecuado para los momentos de desarrollo de conocimientos y formación necesarios.

Empresas como SEAT han asumido este reto de formación con gran éxito en estos momentos.

Se puede estimar que la disposición de recursos humanos en la economía española, puede ser entre 6/7 millones de personas.

- . El potencial institucional o empresarial necesario para aflorar esas capacidades no desarrolladas por una ineficiente estructura empresarial y, muy en particular, por un inadecuado management. El desarrollo de estos potenciales institucionales debe ser realizado a través de :

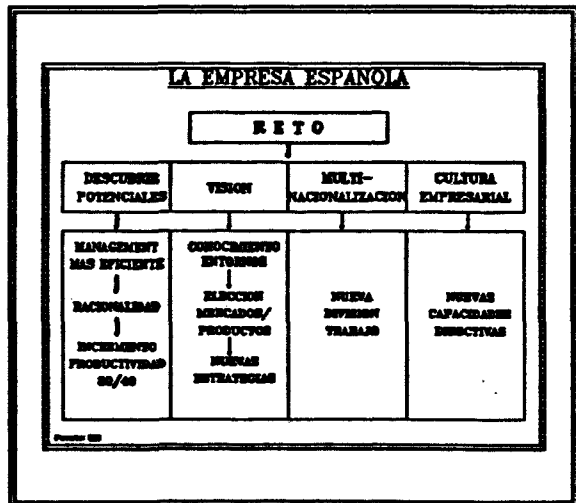


Figura 7

- Una adecuada configuración del management y gestión aflorando las productividades existentes en magnitudes que en muchas empresas puede situarse entre un 30%/40% de las productividades actuales. Ello significa un cambio de mentalidad más que un problema técnico de mero ajuste.
- Debe desarrollarse un management competitivo de manera que, sea capaz de hacer un diseño integrador de los entornos y mercados, un management más orientado a mercados. Esto es, desarrollo de una dirección estratégica y no administrativa.
- Debe proceder a la multinacionalización de los procesos y de las funciones, con lo que se mejoraría notablemente la productividad.
- En particular, se trata de un cambio cultural profundo, histórico, de la forma de entender la empresa y sus procesos, así como el rol de la economía en la sociedad.

Este hecho no es una utopía, sino que, hay ejemplos muy específicos y claros, como lo constituye el caso SEAT entre otros. La capacidad de las instituciones españolas de poder asumir este cambio, mutativo, de ruptura del proceso institucional, y aflorar las capacidades no utilizadas constituye, sin duda, la base de su éxito en un futuro inmediato.

14. El problema de la inflación no es la mera expresión de una situación monetaria, ni coyuntural, sino que es el problema de la existencia de capacidades no utilizadas, tanto humanas como institucionales.

Consiguientemente, solamente por la vía de una liberalización rápida del proceso financiero, crediticio, logrará la economía española impulsar un ordenamiento económico competitivo que obligue a las instituciones, a sus recursos humanos, a dar ese cambio mutativo que, sin duda, puede hacer, y además quiere hacer en su gran mayoría.

III. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA EN EL ACTUAL PROCESO DE INTEGRACION EN LA CE

15. El concepto de competitividad irrumpe en la cultura española en los últimos años. Hoy constituye una referencia significativa tanto en los planteamientos económicos como en el propio debate político. Competitividad y productividad, dos conceptos extraños en la cultura económica española, están siendo asimilados de manera muy rápida.

Sin embargo, la integración real de la competitividad, de sus comportamientos, significa un cambio de cultura económica relevante, tanto por parte de los grupos sociales como por parte también de las autoridades responsables de la economía y, muy en particular, en el diseño del management empresarial.

Puede decirse que competitividad y productividad se han integrado en el lenguaje común, pero no así aún en los comportamientos económicos y sociales. Este hecho es también planteado por el Gobernador del Banco de España en su último Informe como una de las condiciones *sine qua non* para aflorar los potenciales de crecimiento de la economía española.

16. Por otro lado, la tradición empresarial española se ha orientado de manera regular más al contexto nacional que a las dimensiones de internacionalización de su economía. Ello puede apreciarse en los bajos niveles de inversión en el extranjero.

La ruptura internacionalizadora constituye, sin duda, uno de los aspectos de referencia que el

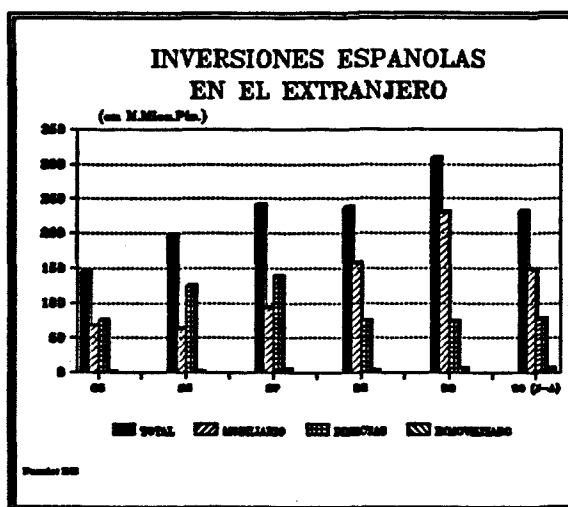


Figura 8

empresario español sabe que tiene que realizar, pero que hasta los momentos actuales no se ha realizado.

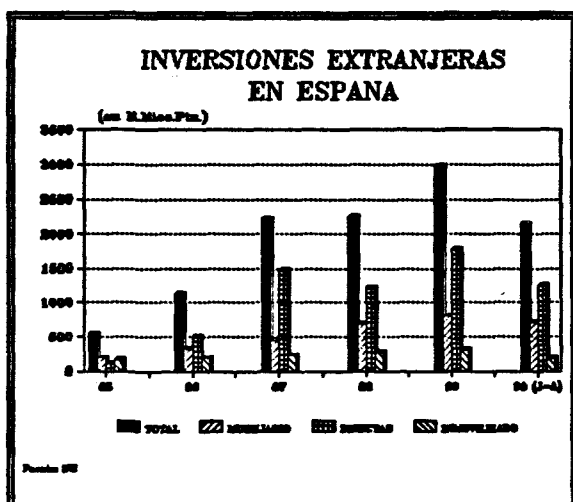


Figura 9

Por otro lado, el impacto de la apertura de la competitividad en el contexto de la economía española es un dato asumido hoy por la mayoría de los empresarios (70%).

La clave de este proceso de cambio cultural viene definida por el hecho de tener que aprender otra forma de diseño del cálculo económico, es decir, el paso de un cálculo económico

nacional, administrador o gestor, a un cálculo económico internacional competitivo estratégico. La consideración del competidor en el diseño del cálculo económico, es quizás uno de los puntos de referencia que más dificultades plantea en el cambio de la mentalidad económica española.

17. Precisamente por la situación actual de la empresa española pueden apreciarse sus potenciales. Los datos que siguen a continuación pueden interpretarse de dos maneras : o como un planteamiento de obs-

táculos de futuro, o como un conjunto de oportunidades que tienen que aflorar a través de tres dimensiones fundamentalmente :

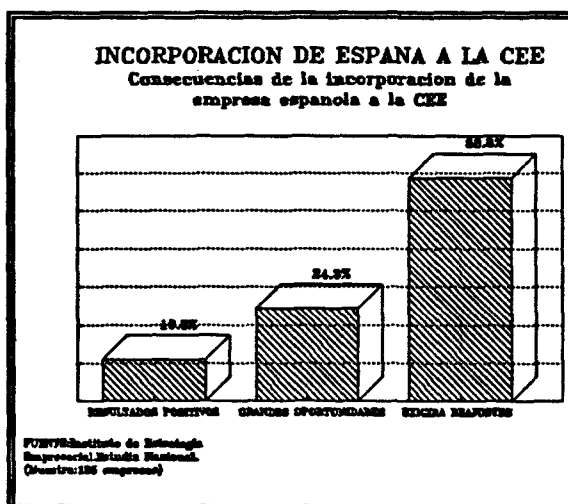


Figura 10

. Cambio de mentalidad económica de las partes sociales

- . Diseño de instituciones empresariales con un management que obligue a ese cambio cultural
- . Planteamiento de un proceso de liberalización creciente para poder provocar las condiciones de entornos favorables al desarrollo de una mentalidad económica y social más competitiva.

Los potenciales que tiene la empresa española, y donde tienen que ver sus ventajas competitivas, se encuentran precisamente en la hasta hoy ineficiente utilización de sus recursos, como consecuencia de las condiciones del entorno, de mentalidades y, sobre todo, de una adecuada de capacidad de management.

18. A lo que se añaden fundamentalmente situaciones derivadas de la falta de internacionalización de sus empresas y de que no se haya producido todavía el proceso de adaptación manifestado en productos y nuevas divisiones de trabajo.

El fuerte desarrollo de la demanda interna de la economía española en los últimos tres años ha mejorado de manera notable la utilización de las capacidades empresariales, lo que ha provocado un freno importante en esa tendencia a la multinacionalización de la empresa española. El problema se plantea en los momentos actuales cuando se genera una reducción del ritmo de crecimiento económico y la empresa española tiene que buscar nuevos mercados, mercados con una creciente competitividad.

Si analizamos los potenciales de la empresa española deben considerarse los siguientes elementos :

- (1) - Los recursos humanos, como se ha señalado anteriormente, tienen en España un coste de mano de obra que viene a representar el 60% del coste de la República Federal de Alemania y los costes de la Seguridad Social son en España el 50% del coste de la mano de obra.

Esta ventaja competitiva no aflora, como potencial de la economía española, como consecuencia de una productividad más baja, derivada fundamentalmente del hecho de la asignación de los recursos humanos en la empresa. La productividad española se mueve entre un 65%/70% de la productividad alemana.

Las causas fundamentales de esta baja productividad se derivan fundamentalmente de :

- . La necesidad de un cambio cultural sobre el concepto de eficacia en asignación los recursos
- . Capacidad de management y organización
- . Formación profesional
- . Mayor presión competitiva en los mercados
- . Modificación del comportamiento sindical en el contexto de su política laboral

Cuando se logran aflorar estos potenciales aparecen ventajas competitivas muy elevadas, tal como se manifiesta en la multinacionalización de empresas españolas al ser integradas en grupos empresariales extranjeros.

La materia de Formación Profesional, que constituye la clave del futuro español, es uno de los aspectos con los que mayores dificultades se tropieza por la mentalidad burocrático-administrativa y por la propia organización del sistema. Se trata de un problema doble : de otra mentalidad económica y de otra forma de organizar la economía y sus instituciones.

Paulatinamente el empresariado español va dándose cuenta de la necesidad de asumir un rol predominante en el contexto de la Formación Profesional, tal como se demuestra en las iniciativas del País Vasco.

El éxito de la economía española está precisamente en poder utilizar los recursos humanos no solamente los que se encuentran en paro, sino la disposición de recursos humanos no utilizados, en particular, los excedentes empresariales en mano de obra y la incorporación de la mujer. Junto a los 2,3 millones de personas en paro debe considerarse que prácticamente un 20% de las plantillas de las empresas españolas tienen que racionalizarse y además, existe todavía un 20% de mano de obra femenina que desearía incorporarse al proceso productivo.

Y ésto solamente puede lograrse vía Formación Profesional y a través de un cambio importante del sistema de formación profesional.

Combatir el desempleo no es sólo un hecho político sino, fundamentalmente, un elemento económico de primer orden. Sólo por la vía de la afluencia de este diferencial podrá lograrse incrementar la productividad y, consiguientemente, la competitividad de la economía española.

- (2) - El segundo de los aspectos claves en torno a la competitividad de la empresa española y de sus potenciales de futuro corresponde a las finanzas. El coste financiero de la empresa española viene a representar un 6%/7% del valor de la producción frente a unas magnitudes entre el 1,5%/2% en la República Federal de Alemania.

Estos elevados costes financieros se derivan fundamentalmente en la empresa española de :

- . El elevado coste del dinero
- . La deficiente estructura de capital
- . Bajas cuotas de ahorro y de autofinanciación de la empresa española
- . Un mercado crediticio y de capitales con elevados costes de transformación
- . Falta una mentalidad de management financiero en las entidades empresariales

Cuando una empresa, como lo han hecho las multinacionales, consigue afluencia estos costes financieros tiene un potencial de recursos competitivos importantes.

- (3) - Otro de los aspectos claves en el contexto de los potenciales de la empresa española es el hecho de la consideración de la amortización como una de las claves económicas más significativas del contexto empresarial. La cuota de amortización en España es muy baja (7% del inmovilizado neto) frente a una cuota del 23% en la República Federal de Alemania. A mi entender, la manifestación del concepto amortización es una de las claves en la forma de entender el cambio de mentalidad económica, del cálculo económico en la empresa española.

- (4) - Otra de las ventajas fundamentales es el potencial de demanda de la economía española. Los mercados españoles son mercados en expansión en los próximos años dentro del contexto de las tasas de crecimiento económico que serán aproximadamente alrededor de 3,3%/3,5% en los años 90. La expansión del mercado, el desarrollo de la demanda mediante los incrementos de renta, va a constituir, sin duda, una atracción significativa para la empresa.

La clave del éxito de la empresa española prácticamente consiste en mejorar su competitividad a través de los incrementos de productividad. Para ello se necesita integrar los recursos humanos disponibles con las cuatro condiciones claves :

- . Formación Profesional
- . Orden económico más competitivo
- . Cambio de mentalidad económica en los agentes sociales
- . Desarrollo de un management de organización más eficiente en las empresas españolas.

IV. ESTRATEGIA EMPRESARIAL ESPAÑOLA Y OPORTUNIDADES PARA LA ECONOMIA ESPAÑOLA

20. Las claves de la estrategia empresarial española son :

- (1) - Partiendo de que los resultados empíricos permiten señalar la falta de una estrategia de cambio de la empresa española para integrarse en la Comunidad Europea, existen, en un primer término, dos alternativas estratégicas :

- . Vender la compañía a una multinacional, y que ella se encargue de aflorar los potenciales disponibles

- . Proceder al cambio empresarial para poder dar una nueva forma institucional que permita aflorar las oportunidades que tiene la economía española.

El proceso de integración que se inicia en 1986 no ha provocado los cambios mutativos necesarios en la empresa española buscando estructuras empresariales más eficientes. Los motivos han sido de muy diversa naturaleza, fundamentalmente, por las características propias de la falta de liberalización de los entornos, pero también por la propia inercia de los procesos de aprendizaje clásicos de la empresa española.

A ello ha acompañado el fuerte crecimiento interno de la economía española en los años 85/88 que ha permitido una zona de juego muy importante en el desarrollo de la empresa española, dentro de sus propios mercados nacionales, y desarrollándose en torno a las multinacionales en España.

Con lo que la empresa española ha realizado un proceso de adaptación de tipo tendencial, sin rupturas organizativas. Se ha adaptado tecnológicamente, en materia de gestión y, básicamente, en cuanto a las condiciones que le han impuesto los clientes principales.

Puede además señalarse que este proceso no se ha terminado, sino que se plantea en los próximos años por primera vez como la respuesta a la integración europea.

- (2) - El empresario español, por lo tanto, no ha asumido el proceso de integración; ha sido mas bien un proceso de adaptación tipo político administrativo. El empresario español, prácticamente, ha vivido en un proceso de adaptación que se inicia en el año 78 con la apertura de la economía al exterior y, prácticamente, no ha modificado sus planteamientos económicos y de management de forma sustancial.

Este proceso puede caracterizarse por un elevado grado de continuidad y no se ha sabido concebir mercados competitivos con mayor intensidad. Hay cierta resistencia, temor, a la libertad en la configuración de los

mercados, y tampoco se ve en ese proceso de desarrollo competitivo el motor clave del cambio empresarial.

La falta de estos mercados competitivos ha hecho que la empresa española hasta nuestros días:

- . Se haya adaptado de manera mas bien tecnológica, económica y de mercados con carácter tendencial, sin rupturas institucionales u organizativas
- . No se han producido cambios importantes en la cultura económica.

Lo que sí debe afirmarse es que en los últimos dos/tres años, sí que se empieza a percibir por parte del empresariado español la necesidad de cambio. Otra cosas es realizarla (ver figura 10).

Ello afecta tanto al mundo empresarial como al sindical, y también a la Administración Pública.

En los estudios empíricos que hemos venido realizando se aprecia que 2/3 de los empresarios asumen el hecho de que hay que modificar las estructura empresariales, pero lo que no tienen definido adecuadamente es la orientación de este cambio.

La estrategia empresarial española cara a estas exigencias de reajuste o cambio está más orientada al pasado que al futuro.

El empresariado español busca una adaptación de tipo tendencial por la vía de reducción de los costes: laborales, Seguridad Social y fiscal (80% de las opiniones empresariales).

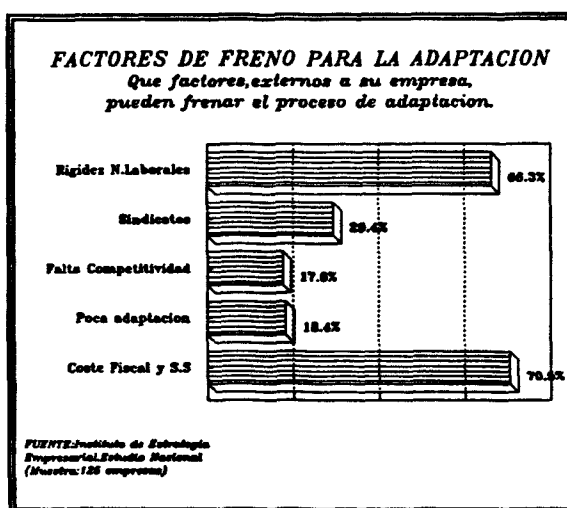


Figura 11

Lo que no ve tan fácil y viable, sino como un proceso lleno de dificultades insalvables, es el hecho de una adaptación por la vía de productividades y competitividad integrándose en nuevos mercados. Esta vía de la economía real plantea serios problemas para establecer su *Leltbilder* de cómo debiera producirse este cambio.

Todos los planteamientos en esta orientación llevan siempre un gran escepticismo en cuanto a las posibilidades de realización y un temor importante.

Y ello es como consecuencia de que se tiene que producir :

- . Un cambio sustancial en el management y organización empresarial
- . Unas exigencias al entorno por parte del empresario de qué condiciones tienen que darse para que la empresa española, su economía, sea competitiva.

Aquí juega un papel negativo el determinismo implícito en la cultura española en el sentido de considerar que las dificultades jurídico-administrativas, de comportamientos económicos y sociales, en particular del mundo sindical y de la propia Administración Pública, constituyen montañas insalvables. Esto es, prácticamente significa una ruptura organizativa, lo que se asume de entrada que no es fácil o viable. Lo cual provoca que muchos procesos de cambio mueran antes de iniciarse.

21. Los aspectos claves, a mi manera de entender, de la estrategia empresarial española, deben centrarse en los siguientes :

- (1) - La dimensión empresarial de la empresa española tiene que redimensionarse, y no sólo por la vía de nuevas instituciones, sino por la vía de acuerdos, alianzas, si la empresa española quiere ser competitiva.

Las grandes empresas españolas tienen una dimensión muy reducida con respecto a los competidores europeos, pero, más importante es esta falta de dimensión cuantitativa y cualitativa en la empresa media y

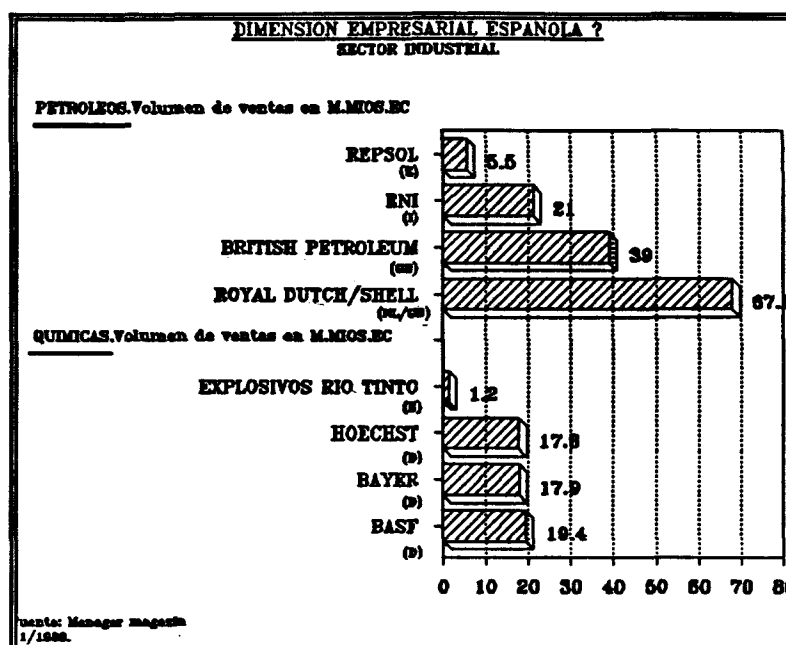


Figura 12

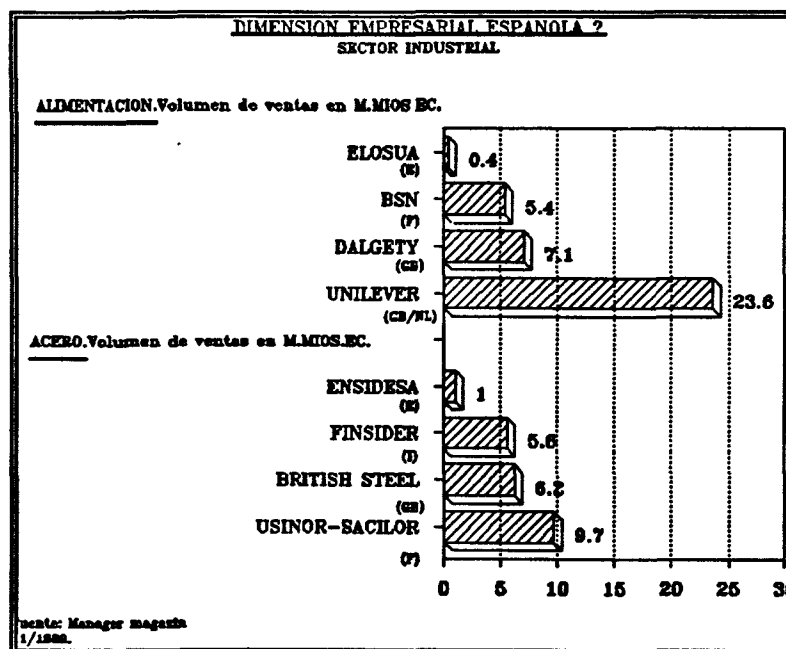


Figura 13

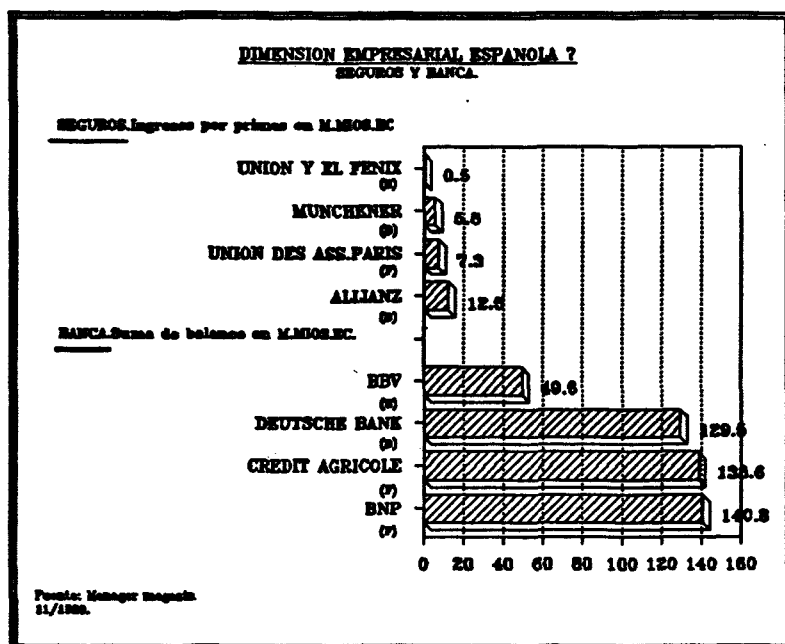


Figura 14

pequeña española que constituyen la clave del desarrollo competitivo de la economía española.

El empresario español no acaba de asumir que el proceso de integración europea obliga a un redimensionamiento cuantitativo y cualitativo, ya que solamente un 30% lo asume como una necesidad.

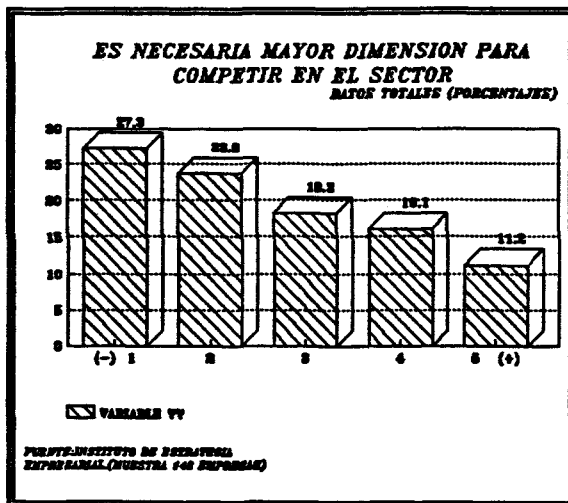


Figura 15

Existe, al propio tiempo, un rechazo muy importante de las estrategias de redimensionamiento lo que se refleja en los resultados de las investigaciones empíricas realizadas :

- La fusión con otras empresas nacionales solamente se admite por un 15% de los empresarios
- Hay un rechazo importante a la fusión con empresas extranjeras, ya que solamente lo asumen un 28%.
- Donde hay una mayor aceptación es en la creación de "joint venture" que lo asumen 2/3 de las empresas.

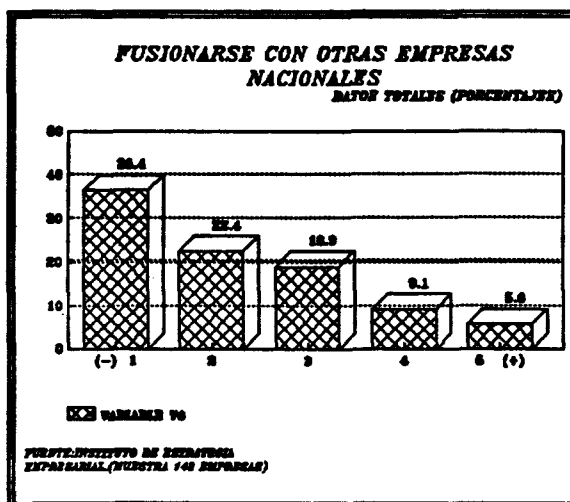


Figura 16

El temor a fusiones y absorciones, y la falta de instituciones que

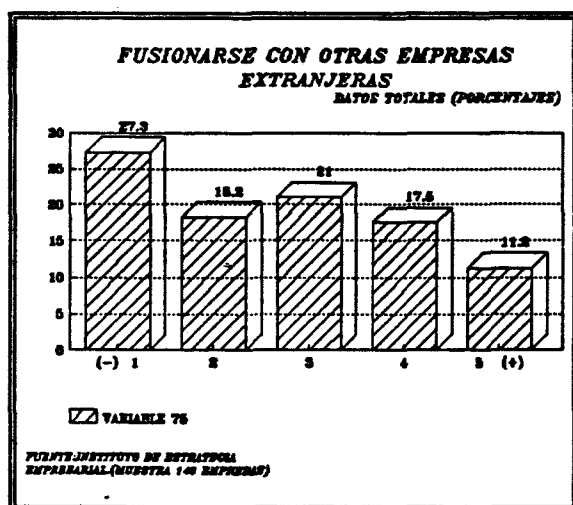


Figura 17

permitan racionalizar procesos de colaboración entre empresas, es otro de los aspectos característicos del desarrollo de la empresa española.

- (2) - Un nuevo diseño del management y organización de la empresa española constituye la clave

del proceso de adaptación estratégica a la integración europea.

Se es consciente en el mundo empresarial español hoy, de que esta adaptación no es posible con las actuales formas organizativas (sólo un 30% las consideran válidas) y también la falta de formación directiva.

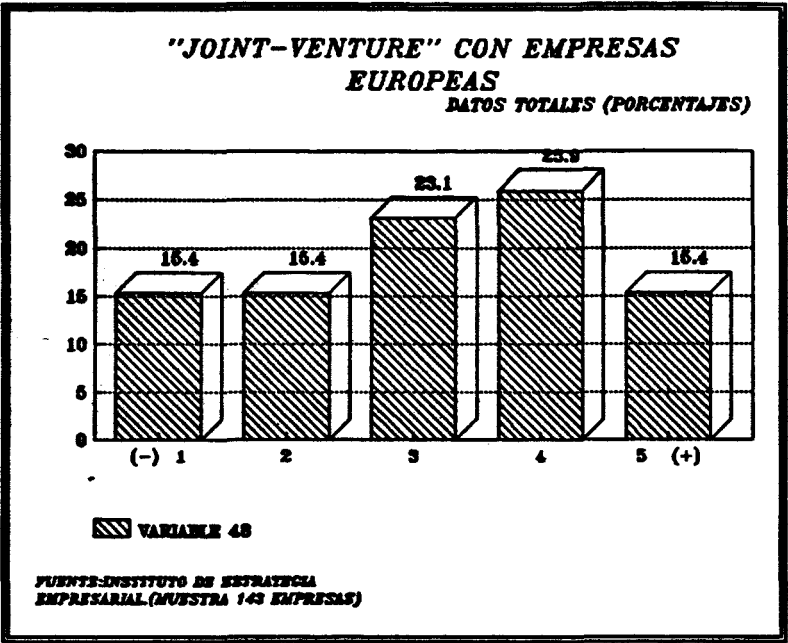


Figura 18

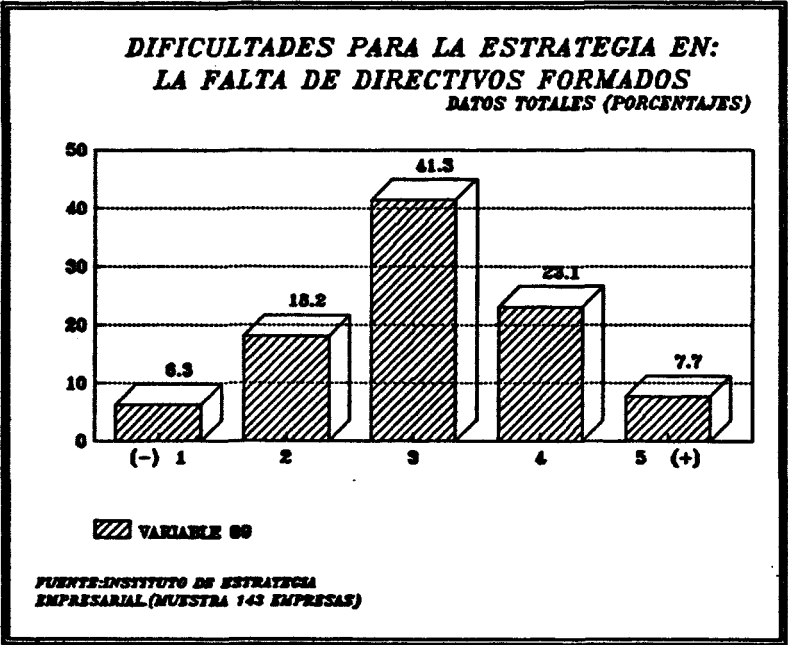


Figura 19

La estrategia de adaptación de la empresa española pasa necesariamente por una ruptura organizativa que constituye básicamente la ruptura de organizaciones con una orientación burocrático-administrativa, a organizaciones con una dirección estratégica más orientada a mercados, a la eficiencia en la utilización de recursos y a una internacionalización de la economía.

Lo que no acaba de ser asumido, dentro de la estrategia empresarial, es que la ventaja competitiva de estas empresas radica en la buena utilización de recursos humanos.

Pero la condición clave no es sólo que se modifiquen las leyes laborales, sino que se modifique la Formación Profesional, la

calidad de los recursos humanos y se integren dentro de la empresa mediante Políticas de Recursos Humanos empresariales muy diferentes a las actuales. No está asumido el hecho de que la empresa debiera ser la responsable de la formación de personal, sino que se sigue considerando que ése es un problema de la Administración Pública, con todo lo que ello significa de elevados costes por bajas calidades en la formación y por las dificultades de la integración de personal en un nuevo concepto estratégico de la empresa.

No está asumido el hecho de la nueva división de trabajo que implica necesariamente una ruptura institucional.

- (3) - La tercera clave de la estrategia de la empresa española es su orientación a los mercados. El dominio de la estrategia de la empresa española al mercado nacional, tanto en cuanto a la colocación de sus productos como al aprovisionamiento de materias primas, sigue siendo

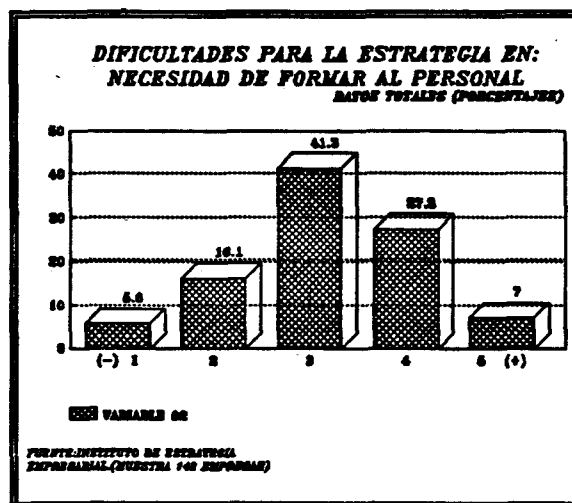


Figura 20

una situación dominante. La percepción de que la entrada en los mercados internacionales crea grandes dificultades se aprecia tanto en la política de inversiones en el exterior como en la falta de un diseño adecuado, un concepto empresarial de penetración en los mercados europeos.

La falta de orientación a los mercados y, especialmente, al internacional, es una de las grandes claves con las cuales simplifica también esa ruptura institucional que hemos mencionado.

- (4) - La estrategia de la empresa española pasa por definir fundamentalmente dónde están sus capacidades. Y puede señalarse, de los distintos estudios empíricos que hemos realizado, que estas capacidades se encuentran :

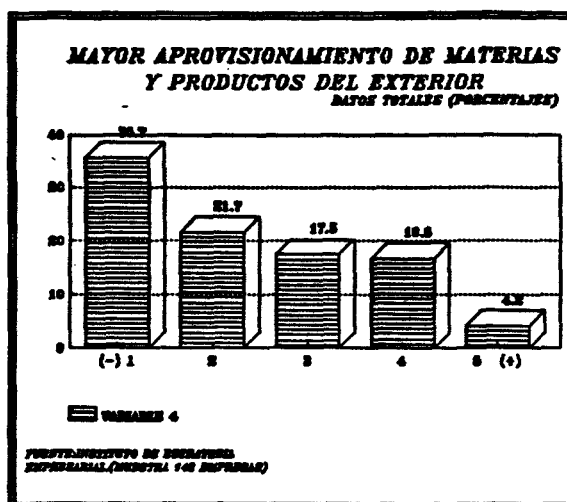


Figura 21

- . En primer lugar, en el cambio de su cultura empresarial, en la forma de enfrentarse al futuro y no al pasado.
- . En un cambio consecuente en el planteamiento del management hacia una dirección estratégica de las empresas, e ir abandonando sistemáticamente direcciones administrativo-burocráticas.
- . La clave en estos momentos de ruptura es la formación directiva, no tanto escolarizada, sino más a procesos reales.
- . La asunción por la empresa de la Formación Profesional.
- . La necesidad de multinacionalización.

Otra de las claves significativas que tiene que desarrollar la empresa española es la ruptura de su aislamiento y la provocación de procesos de colaboración interempresarial a los efectos de reducir costes.

La economía española ofrece oportunidades de mercados, oportunidades en la disposición de recursos humanos y oportunidades en el mejor management de activos y pasivos.

Para ello se necesitan condiciones de entorno y condiciones de management en las empresas que

permitan aflorar y estabilizar valores hacia la competitividad. El problema de mentalización, de criterio y de cultura empresarial son, sin duda, las claves del momento actual que obliga a una ruptura organizativa e institucional.

España se encuentra ante el momento de su integración real en Europa, el momento político-administrativo ya se realizó en 1986.

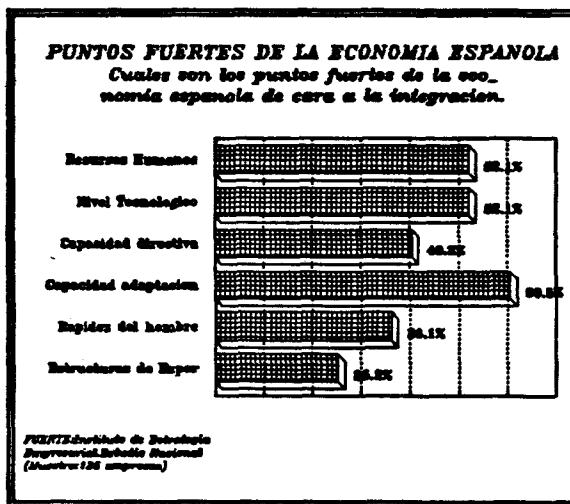


Figura 22

V. CONCLUSIONES

1. España dispone en los próximos años de un fuerte potencial de crecimiento superior a la media de los otros países comunitarios.
2. La empresa española dispone de potenciales importantes que afloran en el momento de su ruptura organizativa.

3. Esta ruptura se producirá en los próximos años como consecuencia de la integración real de la empresa española en la CE.
4. El rápido crecimiento de la demanda interna en el periodo 1985/88 mejoró notablemente los niveles de ocupación de la capacidad empresarial. Junto a la resistencia al cambio institucional-organizativo hizo que la empresa española continuase con un proceso de adaptación técnico, pero no mutativo, de cambio de management.
5. El proceso de adaptación de la empresa española no se ha orientado a su multinacionalización, ni a su nuevo diseño organizativo. Se ha adaptado a través de la multinacionalización de las empresas extranjeras en España. Se trata de un proceso de adaptación subsidiario, y no promotor del cambio, proceso de promoción primaria.
6. Los potenciales existentes en la empresa española tienen que aflorar se :

- . Via incrementos del 30%/40% de las productividades

Para ello se precisa :

- . Cambio de la cultura empresarial
 - . Cambio management
 - . Mentalidad económica en la Administración Pública y en los Sindicatos
 - . Formación de directivos
 - . Formación Profesional
7. Los potenciales de la economía española se afloran a través del cambio institucional-organizativo de la empresa :
 - . Aflorando cuantitativa y cualitativamente la capacidad de los recursos humanos (Management Recursos Humanos)
 - . Desarrollando una mayor capacidad financiera (Management Financiero)

Lo cual implica una liberalización del mercado financiero y un fuerte desarrollo de un orden económico más competitivo que obligue al cambio en el management.

8. El abandono de procesos de adaptación tradicionales - de carácter gestor-administrativo - por procesos de adaptación estratégica, de orientación de futuro, constituye el paso actual.
9. La capacidad de los individuos al cambio se ha demostrado en diferentes proyectos reales. Exige, sin embargo, la existencia de un reto fuerte para que se produzca el cambio, se necesita de un catalizador de ruptura en la empresa y no en el sector.
10. España posee una capacidad superior a la de otros países de la Comunidad para aflorar potenciales existentes en las empresas españolas.

La selección de una estrategia de cambio institucional y de internacionalización es la clave del éxito empresarial.

Y este proceso se producirá de forma rápida en los próximos dos años, con lo que se realizaría la contribución más relevante, no sólo para la sociedad española sino también, para el futuro diseño europeo.